

## HUBUNGAN SIKAP PNS PEMERINTAH KOTA BANDUNG TERHADAP *REWARD* DAN *PUNISHMENT* DENGAN KOMITMEN ORGANISASI

Capriaty Ciciliany Andre  
M. Banowati Talim

Universitas Katolik Parahyangan, Bandung

Submitted: Aug 23, 2017; Reviewed: Aug 24, 2017; Accepted: Sep 5, 2017

**Abstract:** *Reinventing government is the first step in transforming public organization to be more professional and efficient by creating and improving the workers' quality (Osborne & Gaebler, 2014). Therefore, this study was conducted to determine the correlation of workers' attitudes towards reward and punishment linked to organizational commitment. The 276 samples were obtained using cluster sampling. Data were collected through questionnaires and in-depth interviews. The results showed that the variables are inversely correlated. The workers are unsatisfied with the current rewards and punishment system. The implementation of reward and punishment's regulations are only as formality, subjective, and it does not meet the aspect of fairness. Researcher suggests to conduct a more objective assessment of the workers' performance.*

**Keywords:** *Attitude, Reward, Punishment, Organizational Commitment, Organization Behavior, Government Workers.*

### PENDAHULUAN

Potret Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia saat ini bergerak dalam konteks rendahnya profesionalisme, tingkat kesejahteraan, penempatan jabatan yang belum didasarkan pada kompetensi, penilaian kinerja yang belum objektif, kenaikan pangkat yang belum didasarkan pada prestasi kerja, budaya kerja dan etos kerja yang masih rendah, penerapan peraturan disiplin yang tidak dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen serta persoalan-persoalan internal PNS lainnya. Hingga saat ini, persoalan cenderung belum memperoleh solusi yang komprehensif dan tepat.

Kebanyakan PNS berorientasi mengejar jabatan daripada menunjukkan kinerja dan meningkatkan kompetensi. Fenomena pemberian insentif dan tunjangan dalam jumlah besar tanpa mempertimbangkan prestasi, tidak adanya umpan balik, dan kurangnya kesempatan pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi; banyak ditemukan di lembaga pemerintahan Indonesia, khususnya pemerintahan daerah seperti Pemerintah Kota

Bandung (Pemkot Bandung). Selain itu, sebagian besar belum terpenuhinya kebutuhan hidup minimal PNS menimbulkan pada kegiatan kontra produktif untuk mencari penghasilan tambahan baik saat jam kerja maupun diluar jam kerja. Kondisi seperti ini tidak jarang memunculkan praktek seperti pungli dan korupsi<sup>1</sup> yang ditemukan di Pemkot Bandung. Peningkatan kualitas insentif dan tunjangan tidak menjadi jaminan menghilangkan praktek pungli dan korupsi bila tidak diimbangi dengan kebijakan (*reward*) penghargaan dan hukuman (*punishment*) itu sendiri. Kebijakan penghargaan dan hukuman tidak terpisahkan dari proses reformasi birokrasi.

Reformasi diperlukan untuk menghapus kesan buruk pemerintahan<sup>2</sup> seperti buruknya kualitas pelayanan publik, rumit, arogan dan

<sup>1</sup> Ridwan Kamil: PNS Bandung Kedapatan Pungli Sudah Banyak yang Dipecat, 2016; Pejabat Pemkot Bandung Tersangka Korupsi, PNS Geger, 2015.

<sup>2</sup> Buruknya Pelayanan Aparatur Hancurkan Kredibilitas Pemerintah, 2017; Ombudsman RI: Keluhan Buruknya Layanan Pemda Paling Tinggi, 2016.

minta dilayani (*feudal style*); identik dengan perilaku KKN; rendahnya kualitas disiplin dan etos kerja; kualitas manajemen yang tidak produktif, efektif, efisien, akuntabel, dan transparan. Tuntutan masyarakat akan kualitas pelayanan memberikan sinyal pada birokrasi untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian. Hal ini tidak heran, mengapa Ombudsman perwakilan Jawa Barat memperoleh keluhan terbanyak seluruh Jawa.<sup>3</sup> Ridwan Kamil selaku walikota Bandung pun melakukan sejumlah perombakan birokrasi<sup>4</sup> dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat. Perombakan birokrasi ini pun mendapatkan sejumlah penghargaan seperti Penghargaan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sakip), dan Keterbukaan Informasi Publik.<sup>5</sup>

Osborne dan Gaebler (2014) menjelaskan reformasi sebuah birokrasi seharusnya lebih mengarah kepada birokrasi wirausaha atau entrepreneur. Hal ini dikarena kondisi kritis birokrasi yang tidak mampu merubah dirinya menjadi kompetitif menghadapi tantangan *freemarket*. Birokrasi dituntut menjadi sangat efisien, seperti mesin-mesin di dalam suatu perusahaan bekerja, namun disertai kemampuan mengembangkan diri sehingga mampu menghidupi diri sendiri dengan kreatifitas menciptakan sesuatu yang baru. Model seperti ini memposisikan birokrasi seperti perusahaan dan pengguna atau pelanggan adalah masyarakat. Proses perombakan ini dimulai secara internal dengan menciptakan dan meningkatkan kualitas dari pegawai. Pendekatan reformasi ini justru tidak terlihat dilakukan secara internal (pada PNS Pemkot Bandung). Reformasi dalam rangka mewujudkan tatanan pemerintahan yang bersih dan berwibawa tidak mungkin dilaksanakan dengan efektif tanpa kesejahteraan yang layak dari PNS yang bersangkutan.

Proses perombakan ini dapat dimulai melalui kebijakan pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Kebijakan pemberian *reward* dan *punishment* bagi PNS meliputi kebijakan yang diatur oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Namun dalam penelitian ini, kebijakan lebih difokuskan pada pemberian *reward* dan *punishment* yang menjadi kewenangan pemerintah daerah. Secara umum

kebijakan dalam pemberian penghargaan dan hukuman PNS diatur dalam UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, dan dilaksanakan melalui PP No. 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. UU ASN mengatur sejumlah penghargaan yang diberikan kepada PNS berupa tanda kehormatan (Satyalancana Karya Satya), kenaikan pangkat istimewa, kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi, dan atau kesempatan menghadiri acara resmi dan atau acara kenegaraan<sup>6</sup>.

Penghargaan lain yang diterima PNS juga diatur oleh pemerintah daerah dalam bentuk Peraturan Walikota. Perwal No. 81/2013 mengenai pemberian TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai). Selain mengatur penghargaan, UU tersebut juga mengatur hukuman yang diberikan kepada PNS berupa pencabutan tanda kehormatan bagi PNS yang melakukan sanksi administratif berat.<sup>7</sup> Dalam UU ini, tidak memberikan penjelasan bilamana PNS melakukan pelanggaran dan jenis pelanggaran. Dalam hal ini, PNS yang melakukan pelanggaran tetap merujuk pada UU No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS.

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai hubungan psikologis antara seorang pegawai dan organisasinya, yang membuatnya mustahil secara sukarela meninggalkan organisasi (Allen & Meyer, 1996). Dengan kata lain, perilaku yang mencerminkan loyalitas dalam berpartisipasi dan mengekspresikan kepedulian guna mencapai tujuan dan kesejahteraan (*well-being*) organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti ingin mengetahui bagaimana hubungan sikap pegawai mengenai *reward* dan *punishment* dengan komitmen organisasi.

## IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menguji dan mengetahui hubungan antara sikap PNS terhadap *reward* dan *punishment* dengan komitmen organisasi. Permasalahan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan sikap PNS terhadap *reward* dengan komitmen organisasi di Pemkot Bandung?

<sup>3</sup> Ombudsman: Keluhan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Semakin Meningkat, 2017

<sup>4</sup> 19 Inovasi Ridwan Kamil Kala Mereformasi Birokrasi Bandung, 2015.

<sup>5</sup> Hasil Nyata Kinerja Kota Bandung Bag 2: REFORMASI BIROKRASI, 2016.

<sup>6</sup> UU No. 5/2014 Pasal 83; PP No. 11/2017 Pasal 231-237.

<sup>7</sup> UU No. 5/2014 Pasal 84

2. Bagaimana hubungan sikap PNS terhadap *punishment* dengan komitmen organisasi di Pemkot Bandung?
3. Bagaimana hubungan sikap PNS terhadap *reward* dan *punishment* dengan komitmen organisasi di Pemkot Bandung?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Disiplin

Decenzo and Robbins (2009) mendefinisikan disiplin sebagai kondisi dalam organisasi di mana pegawai berperilaku sendiri menurut aturan dan standar organisasi terkait perilaku yang dapat diterima. Sementara itu, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil menjelaskan mengenai pengertian dan ruang lingkup dari disiplin PNS itu sendiri, seperti berikut:

1. Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.
2. Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang tidak menaati kewajiban dan/atau melanggar larangan ketentuan disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja.
3. Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada PNS karena melanggar peraturan disiplin PNS.

### Sikap

Menurut Robbins dan Judge (2012), sikap adalah pernyataan evaluasi, bukan penilaian baik (*favorable*) atau tidak baik (*unfavorable*), mengenai objek, orang, atau situasi. Mereka mencerminkan apa yang dirasakan terhadap sesuatu. Ketika individu mengatakan "Saya suka pekerjaan saya," individu sedang mengekspresikan sikapnya terhadap pekerjaan. Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2014), pun mendefinisikan sikap sebagai sebuah keadaan kesiapan mental yang dipelajari dan terorganisir melalui pengalaman, secara spesifik mempengaruhi respon individu terhadap individu lain, objek, dan situasi terkait. Definisi sikap ini, memiliki implikasi pada manajer. Pertama, sikap adalah dipelajari. Kedua, sikap menentukan predisposisi individu terhadap dunia luar. Ketiga, sikap sebagai dasar emosi dalam hubungan interpersonal dan identifikasi dengan orang lain.

Teori menyatakan bahwa kognitif, afektif, dan perilaku mempengaruhi sikap, dan sikap tersebut sebaliknya menentukan kognitif, afektif, dan perilaku.

### Reward

Menurut Dessler (2004), *reward* adalah semua bentuk penggajian atau ganjaran kepada pegawai dan timbul karena kepegawaian mereka. *Reward* dapat berupa pembayaran secara langsung (upah, gaji, insentif, bonus), pembayaran tidak langsung (asuransi, liburan atas biaya perusahaan), serta ganjaran bukan uang (jam kerja yang luwes, kantor yang bergengsi, pekerjaan yang lebih menantang). Berdasarkan definisi tersebut, PNS mendapatkan sejumlah *reward* (penghargaan) yang telah diatur berdasarkan undang-undang. Kebijakan pemberian *reward* diatur oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Kebijakan penghargaan oleh pemerintah pusat diatur dalam UU No. 5/2014 mengenai Aparatur Sipil Negara, dan diturunkan ke dalam PP No. 11 Tahun 2017 mengenai Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yakni:

1. Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya; Tanda kehormatan ini merupakan penghargaan yang diberikan kepada PNS per masa kerja 10, 20, dan 30 tahun, yang secara terus menerus menunjukkan kesetiaan, kecakapan, kejujuran, dan kedisiplinan sehingga menjadi teladan bagi PNS lain.
2. Kenaikan Pangkat Istimewa; Penghargaan yang diberikan kepada PNS berdasarkan pada penilaian kinerja dan keahlian yang luar biasa dalam menjalankan tugas Jabatan<sup>8</sup>.
3. Kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi; dan/atau Penghargaan yang diberikan kepada PNS berupa kesempatan pengembangan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, seminar, kursus, dan penataan. Penghargaan diberikan kepada PNS yang mempunyai nilai kinerja yang sangat baik, memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi pada organisasi dan merupakan tambahan atas pengembangan kompetensi<sup>9</sup>.
4. Kesempatan menghadiri acara resmi dan/atau acara kenegaraan.

<sup>8</sup> PP No. 11 Tahun 2017 mengenai Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Bab VII Penghargaan, Pasal 234.

<sup>9</sup> \_\_\_\_\_, Pasal 235.

Selain penghargaan yang diatur dalam UU No. 5/2014, pemerintah memberi penghargaan lain berupa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Kebijakan pemberian TPP merupakan wewenang setiap pemerintah daerah, dan khususnya pada Pemkot Bandung diatur dalam Peraturan Walikota (Perwal) No. 229 Tahun 2010 tentang Tata Cara Pemberian TPP bagi PNS Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Pada tahun 2012 dikeluarkan kembali perubahan tata cara pemberian TPP yang diatur pada Perwal No. 172 Tahun 2012. Kemudian dikeluarkan lagi Perwal No. 81 Tahun 2013 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Walikota Bandung No. 172 Tahun 2012. Perwal TPP ini, pada Bab II Pasal 2 menjelaskan maksud dan tujuan dari TPP, yakni:

1. Pemberian tambahan penghasilan dimaksudkan dalam rangka peningkatan kesejahteraan PNSD berdasarkan beban kerja dan kondisi kerja.
2. Pemberian tambahan penghasilan bertujuan untuk mewujudkan peningkatan kinerja PNSD di lingkungan Pemerintah Daerah.

### **Punishment**

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2014) mendefinisikan *punishment* sebagai ketidaknyaman atau konsekuensi atas respon perilaku tertentu. Hal ini sering digunakan dalam strategi manajerial. Beberapa faktor dalam lingkungan kerja termasuk dalam *punishment* seperti kritik dari atasan atau penurunan jabatan. Meskipun *punishment* dapat mengurangi perilaku buruk bila digunakan secara efektif, tetap saja ini merupakan cara yang kontroversial dalam mengubah perilaku organisasi. *Punishment* lebih baik dijalankan dengan hati-hati setelah melalui pertimbangan objektif dari berbagai aspek yang relevan dengan masalah. Serupa dengan sistem *reward* yang diterima oleh PNS, kebijakan *punishment* pun diatur oleh pemerintah pusat. *Punishment* (hukuman) kepada PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia. Berikut jenis-jenis *punishment* yang berikan kepada PNS yang melanggar serta sanksi yang diberikan:

#### 1. Pelanggaran Kode Etik.

Pelanggaran kode etik diatur dalam PP No. 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil. Kode Etik Pegawai Negeri Sipil adalah pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan Pegawai

Negeri Sipil di dalam melaksanakan tugasnya dan pergaulan hidup sehari-hari.<sup>10</sup> Dalam PP ini, memaparkan kode etik yang perlu dipegang oleh PNS, yaitu:

1. Etika dalam bernegara (pasal 8).
2. Etika dalam berorganisasi (pasal 9).
3. Etika dalam bermasyarakat (pasal 10).
4. Etika terhadap diri sendiri (pasal 11).
5. Etika terhadap sesama PNS (pasal 12).

Pegawai Negeri Sipil yang melanggar kode etik, selain dikenakan sanksi moral, tidak tertutup kemungkinan yang, bersangkutan dijatuhi hukuman disiplin Pegawai Negeri Sipil atau tindakan administratif lainnya oleh Pejabat yang berwenang menghukum berdasarkan rekomendasi dari Majelis Kode Etik. Penjatuhan hukuman disiplin bagi Pegawai Negeri Sipil, harus berdasarkan ketentuan yang diatur didalam Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

#### 2. Pelanggaran Disiplin

Pelanggaran kode disiplin diatur dalam PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam PP didefinisikan sebagai kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Dalam PP ini juga dijelaskan, apa yang dimaksud dengan pelanggaran disiplin. Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang tidak menaati kewajiban dan/atau melanggar larangan ketentuan disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja.<sup>11</sup>

PNS akan mendapatkan *punishment* bila melanggar ketentuan yang tertulis pada Bagian Kedua mengenai Larangan<sup>12</sup> pada PNS meliputi penyalahgunaan wewenang, tindak pidana, konsultan asing, menjualbelikan dokumen negara, tindakan memperkaya diri, serta memberikan dukungan pada calon Presiden/Wakil Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan

<sup>10</sup> PP No. 42 Tahun 2004. Bab I Ketentuan Umum, Pasal 1.

<sup>11</sup> PP No. 53 Tahun 2010. Bab I Ketentuan Umum, Pasal 1-2.

<sup>12</sup> \_\_\_\_\_, Pasal 4 tentang Larangan PNS.

Perwakilan Daerah, atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. PNS yang melanggar larangan yang telah disebutkan pada Pasal 4, PNS tersebut akan dihadapi dengan hukuman<sup>13</sup>:

- (1) Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:
  - a. hukuman disiplin ringan;
  - b. hukuman disiplin sedang; dan
  - c. hukuman disiplin berat.
- (2) Jenis hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari:
  - a. teguran lisan;
  - b. teguran tertulis; dan
  - c. pernyataan tidak puas secara tertulis.
- (3) Jenis hukuman disiplin sedang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari:
  - a. penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun;
  - b. penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun; dan
  - c. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.
- (4) Jenis hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari:
  - a. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun;
  - b. pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;
  - c. pembebasan dari jabatan;
  - d. pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS; dan
  - e. pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

### Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer (1996) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai hubungan psikologis antara pegawai dengan organisasinya yang memperkecil kemungkinan pegawai secara sukarela meninggalkan organisasi. Meyer dan Allen (1996) menjabarkan tiga komponen komitmen organisasi yaitu:

#### a. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif adalah ikatan emosional pegawai kepada organisasinya, yang dinyatakan dengan identifikasi, dan keterlibatan dalam kegiatan-kegiatan

organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif kuat akan melanjutkan keanggotaannya dengan organisasi karena ingin melakukannya (*wants to*). Hal ini mengacu pada perasaan loyalitas individu kepada perusahaan atau organisasi karena ia percaya dalam organisasi. Karena loyalitas ini, individu sepenuhnya bersedia menginternalisasi tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Komitmen afektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena pegawai setuju dengan tujuan dan prinsip organisasi. Pegawai merasa mereka diperlakukan dengan adil dalam hal ekuitas. Pegawai juga merasakan kepedulian, perhatian, dan dukungan dari organisasi (Hawkins, 1998). Jenis komitmen ini biasanya merupakan hasil dari lingkungan kerja yang mendukung dimana individu diperlakukan dengan adil dan menghargai nilai kontribusi pegawai.

#### b. Komitmen kontinuan (*continuance commitment*)

Komitmen kontinuan mengacu pada kesadaran atas kerugian yang akan ditanggungnya bila meninggalkan organisasinya. Pegawai yang memiliki komitmen kontinuan mempunyai kebutuhan untuk melakukannya (*need to*). Jika pegawai meninggalkan perusahaan, dia akan kehilangan masa kerja, senioritas dan tunjangan pensiun. Hal ini merugikan baginya, dengan demikian dia memutuskan untuk menetap di perusahaan bukan karena loyalitas pada perusahaan. Meskipun pegawai memutuskan untuk menetap di organisasi, mereka tidak merasa terdorong untuk tampil lebih baik.

#### c. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Konsep ini mengandung pengertian bahwa individu merasa memiliki kewajiban untuk tetap menjadi anggota organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen normatif tinggi merasa bahwa mereka seharusnya atau sepatutnya (*ought to*) tetap tinggal dalam organisasinya. Pegawai dengan komitmen normatif merasa bahwa dia berutang kepada atasan berdasarkan kewajiban yang dirasakan. Perasaan kewajiban muncul ketika pegawai merasa dipedulikan oleh atasan ketika orang lain tidak. Sehingga pegawai merasa berhutang budi kepada atasan. Oleh karena itu, dengan menunjukkan loyalitas dan

<sup>13</sup> \_\_\_\_\_, Bab III Hukuman Disiplin, Bagian Kedua mengenai Tingkat dan Jenis Hukuman Disiplin, Pasal 7.

kewajiban, akan sulit bagi pegawai untuk meninggalkan organisasi. Sebagai contoh, seorang pegawai merasa ada kewajiban untuk tetap tinggal dengan atasan, meskipun situasi tersebut tidak menguntungkan mereka. Mereka takut kemungkinan kekecewaan dari atasan atau rekan mereka.

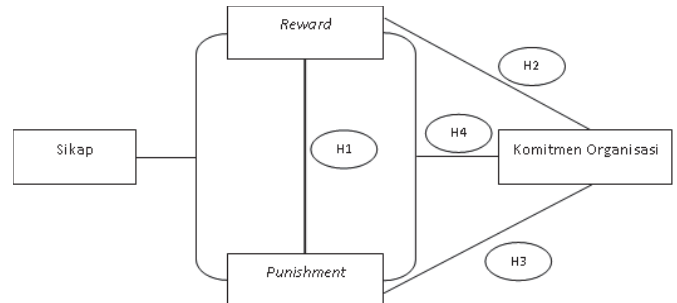
**Komitmen Pegawai Dalam Organisasi Publik/Pemerintah**

Komitmen pegawai di organisasi publik berbeda dengan organisasi swasta. Mathieu dan Zajac (1990) dalam studi analisisnya menemukan bahwa komitmen organisasi pegawai di organisasi publik memiliki korelasi positif dengan kehadiran di tempat kerja serta kesediaan untuk menyelesaikan tugas-tugas secara sukarela dan tidak berhubungan dengan *turnover*. Studi tersebut mendukung studi sebelumnya yang dilakukan oleh Reichers (1985) dan O'Reilly (1986) bahwa dalam pegawai organisasi publik dengan komitmen tinggi akan bersedia untuk tinggal lebih lama di tempat kerja guna menyelesaikan tugas-tugasnya meskipun tanpa adanya insentif *over time* (upah lembur) dan tidak mempengaruhi penilaian kinerjanya.

Perbedaan lain terkait komitmen pegawai di sektor publik dikemukakan oleh Goulet dan Frank (2002) berdasarkan hasil penelitiannya bahwa komitmen pegawai di organisasi swasta lebih mengarah kepada karir pribadinya, sedangkan pegawai di organisasi publik lebih kepada loyalitas kepada organisasinya. Komitmen pegawai pada organisasi publik lebih berkaitan dengan *attitudinal commitment* dan kesediaan (*willingness*). Dalam penelitian tersebut juga dikemukakan bahwa indikator komitmen pegawai di organisasi publik terdiri dari Kesediaan bekerja lembur/*over time* (meskipun tidak mempengaruhi penilaian kinerja, dan tidak berkaitan dengan *job question*) dan *To stay to finish the work* (kesediaan untuk menyelesaikan pekerjaan hingga selesai).

**HIPOTESIS PENELITIAN**

Melalui penelitian ini, peneliti ingin melihat bagaimana hubungan sikap PNS Pemerintah Kota Bandung terhadap *Reward* dan *Punishment* dengan Komitmen Organisasi yang dapat digambarkan dalam kerangka konsep berikut:



Gambar 1. Hipotesis Penelitian

4.1	H0 <sub>1</sub> :	Sikap PNS terhadap <i>reward</i> tidak berhubungan dengan sikap PNS terhadap <i>punishment</i> dan sebaliknya.
	H1 <sub>1</sub> :	Sikap PNS terhadap <i>reward</i> berhubungan dengan sikap PNS terhadap <i>punishment</i> dan sebaliknya.
4.2	H0 <sub>2</sub> :	Sikap PNS terhadap <i>reward</i> tidak berhubungan dengan komitmen organisasi.
	H1 <sub>2</sub> :	Sikap PNS terhadap <i>reward</i> berhubungan dengan komitmen organisasi.
4.3	H0 <sub>3</sub> :	Sikap PNS terhadap <i>punishment</i> tidak berhubungan dengan komitmen organisasi.
	H1 <sub>3</sub> :	Sikap PNS terhadap <i>punishment</i> berhubungan dengan komitmen organisasi.
4.4	H0 <sub>4</sub> :	Sikap PNS terhadap <i>reward</i> dan <i>punishment</i> tidak berhubungan dengan komitmen organisasi.
	H1 <sub>4</sub> :	Sikap PNS terhadap <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berhubungan dengan komitmen organisasi.

**METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian korelasional, yaitu metode penelitian untuk mengetahui keeratan hubungan antara suatu variabel dengan variabel lain. Penelitian ini memerlukan pengujian hipotesis dengan uji statistik (Sugiyono, 2010). Dalam penelitian, proses pengumpulan data melalui kuesioner. Metode kuesioner merupakan metode dimana menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok, dimana responden membaca instruksi dan menuliskan atau menandai pilihan jawaban yang diberikan sebagai jawaban (Graziano, 2000).

### Definisi Operasional

Definisi operasional diperlukan untuk menentukan dimensi, indikator, serta skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar sesuai dan terkait dalam penelitian ini:

#### a. Sikap *Reward*

Sikap *reward* adalah sikap PNS terhadap *reward* yang berikan Pemkot Bandung berupa tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya, kenaikan pangkat istimewa, pengembangan kompetensi, menghadiri acara resmi/ kenegaraan, dan TPP; yang diukur berdasarkan konsistensi, kesempatan, dan keadilan.

#### b. Sikap *Punishment*

Sikap *punishment* adalah sikap PNS terhadap *punishment* yang berikan Pemkot Bandung berupa pelanggaran kode etik, dan pelanggaran disiplin; yang diukur berdasarkan konsistensi, ketepatan, dan keadilan.

#### c. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kesediaan PNS untuk memberi kinerja yang baik demi kepentingan organisasi, menganggap bahwa hal penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi dan adanya kebanggaan sebagai bagian dari organisasi. Dimensi yang digunakan adalah komitmen afektif, kontinuan, dan normatif (Allen & Meyer, 1990).

### Rancangan Alat Ukur

Kuesioner dibuat berdasarkan penilaian responden terhadap *reward* (tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya, kenaikan pangkat istimewa, pengembangan kompetensi, menghadiri acara resmi/kenegaraan, dan TPP) dan *punishment* (pelanggaran kode etik, dan pelanggaran disiplin) yang berjumlah 21 pernyataan yang seluruhnya adalah item positif. Responden diminta untuk memilih salah satu dari kemungkinan jawaban. Setiap pernyataan dalam kuesioner ini diberi penilaian yang bergerak dari 4 sampai dengan 1.

Sedangkan, kuesioner komitmen organisasi diadaptasi dari penelitian Allen dan Meyer (1990). Komitmen juga diukur dengan kuesioner yang diadaptasi dari penelitian Goulet dan Frank (2002) yang berkaitan dengan komitmen dalam organisasi publik yaitu kesediaan untuk menyelesaikan tugas diluar jam kerja yang seharusnya. Kuesioner ini berisikan

20 pernyataan yang seluruhnya adalah item positif. Responden diminta untuk memilih salah satu dari kemungkinan jawaban. Setiap pernyataan dalam kuesioner ini diberi penilaian yang bergerak dari 4 sampai dengan 1.

### Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

Uji validitas yang dimaksud adalah untuk mengetahui taraf ketepatan suatu alat ukur dalam mengukur apa yang hendak diukur. Validitas alat ukur ini bersifat *construct validity*, dimana alat ukur yang digunakan adalah skala yang telah disusun berdasarkan teori yang telah valid. Bila alat ukur telah memiliki *construct validity*, berarti semua item yang ada pada alat ukur ini sudah mengukur apa yang ingin diukur. Penentuan validitas dari alat ukur menggunakan kriteria Kaplan (1982). Sedangkan uji reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana suatu hasil pengukuran itu relatif konsisten. Reliabilitas dari alat ukur akan diperoleh melalui koefisien *Alpha Cronbach* yang dihitung dengan bantuan program SPSS yang kemudian dibandingkan dengan nilai reliabilitas berdasarkan Guilford (1956).

**Tabel 1.** Validitas Alat Ukur

Variabel	Dimensi	Item	Korelasi	Titik Kritis	Status
<i>Reward</i>	Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya	p4	0.408	0.3	Valid
		p17	0.52	0.3	Valid
		p10	0.561	0.3	Valid
	Kenaikan Pangkat Istimewa	p11	0.352	0.3	Valid
		p15	0.627	0.3	Valid
		p5	0.603	0.3	Valid
	Menghadiri Acara Resmi / Kenegaraan	p8	0.611	0.3	Valid
		p18	0.884	0.3	Valid
		p13	0.546	0.3	Valid
		p14	0.485	0.3	Valid
		p19	0.409	0.3	Valid
	Pengembangan Kompetensi	p2	0.498	0.3	Valid
		p1	0.555	0.3	Valid
		p21	0.517	0.3	Valid
	Tambahkan Penghasilan Pegawai (TPP)	p7	0.495	0.3	Valid
p12		0.897	0.3	Valid	
p16		0.933	0.3	Valid	
<i>Punishment</i>	Pelanggaran Kode Etik	p3	0.884	0.3	Valid
		p6	0.42	0.3	Valid
		p20	0.936	0.3	Valid
Pelanggaran Disiplin	p9	0.462	0.3	Valid	
	k3	0.483	0.3	Valid	
	k10	0.403	0.3	Valid	
Komitmen Organisasi	Komitmen Afektif	k6	0.366	0.3	Valid
		k20	0.516	0.3	Valid
		k19	0.405	0.3	Valid
	Allen Meyer (1990: 1-18)	k16	0.454	0.3	Valid
		k7	0.433	0.3	Valid
		k13	0.837	0.3	Valid
	Goulet dan Frank (2002:245-268)	k12	0.926	0.3	Valid
		k15	0.416	0.3	Valid
		k18	0.422	0.3	Valid
	Komitmen Kontinuan	k5	0.309	0.3	Valid
		k9	0.907	0.3	Valid
		k2	0.504	0.3	Valid
Komitmen Normatif	k1	0.408	0.3	Valid	
	k14	0.471	0.3	Valid	
	k4	0.42	0.3	Valid	
Allen Meyer (1990: 1-18)	k17	0.85	0.3	Valid	
	k8	0.932	0.3	Valid	
	k11	0.317	0.3	Valid	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 2. Validitas Alat Ukur

Variabel	Alpha Cronbach	Titik Kritis	Status
Sikap PNS	0.922	0.7	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.88	0.7	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data

**Sampel Penelitian**

Sampel dalam penelitian ini adalah PNS Pemkot Bandung dengan masa kerja minimal 5 tahun, yang bekerja di bagian: Inspektorat Kota Bandung; Badan Kesatuan Bangsa dan Politik; Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Pemberdayaan Masyarakat; Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan; Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan; Badan Perencanaan Pembangunan Daerah; Dinas Kesehatan; Dinas Komunikasi dan Informatika; Dinas Pelayanan Pajak; Dinas Penataan Ruang; Badan Organisasi dan Pemberdayaan; serta Badan Organisasi dan Pemberdayaan Aparatur Daerah. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *cluster sampling*, artinya sampel yang diambil dalam jumlah besar dalam sebuah kelompok. Dari hasil penyebaran kuesioner, maka diperoleh sebanyak 276 sampel.

**TEKNIK PENGOLAHAN DATA**

**Analisis Korelasi**

Analisis korelasi (Sarwono, 2006) adalah teknik analisis yang mengacu pada sekelompok teknik dalam statistik bivariat yang digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel. Analisis korelasi berfungsi untuk mengetahui tingkatan asosiasi atau kekuatan hubungan antara variabel. Dua variabel dikatakan berhubungan jika perilaku variabel yang satu mempengaruhi variabel yang lain. Korelasi mempunyai kemungkinan pengujian hipotesis dua arah (*two tailed*). Korelasi dikatakan searah bila nilai koefisien korelasi positif; sebaliknya jika nilai koefisien korelasi negatif, korelasi disebut tidak searah.

**Analisis Regresi Linear Berganda**

Setelah syarat-syarat dalam asumsi klasik telah dipenuhi, maka analisis regresi linear dapat dilakukan. Analisis Regresi Linear Berganda adalah suatu analisis yang menunjukkan seberapa jauh suatu variabel Y dipengaruhi oleh variabel-variabel independen X. Perumusan Regresi Linear Berganda adalah sebagai berikut (Subagyo, 2006, p. 309):

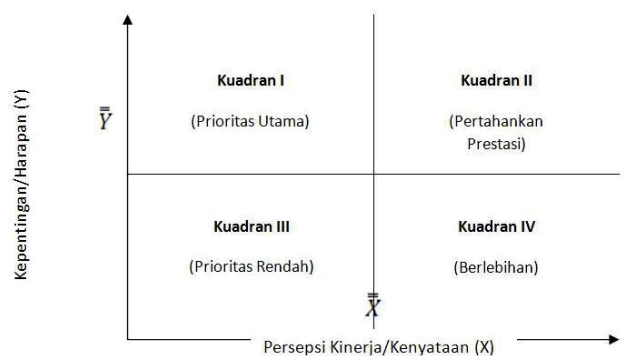
$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

**Keterangan :**

- Y = Variabel komitmen organisasi (variabel dependen)
- X<sub>1</sub> = Variabel *reward* (variabel independen)
- X<sub>2</sub> = Variabel *punishment* (variabel independen)
- a = Nilai konstanta

**IPA (Importance Performance Analysis) Store Layout**

Menurut (Tjiptono & Candra, 2011) teknik ini dikemukakan pertama kali oleh Martilla dan James pada tahun 1977 dalam artikel mereka “*Importance-Performance Analysis*” atau “IPA” yang dipublikasikan di *Journal of Marketing*. Pada teknik ini, responden diminta untuk menilai tingkat kepentingan dan kinerja perusahaan, kemudian nilai rata-rata tingkat kepentingan dan kinerja tersebut dianalisis pada *Importance-Performance Matrix*, yang mana sumbu x mewakili persepsi sedangkan sumbu y mewakili harapan. Berdasarkan pembagian tersebut, terdapat empat kuadran pada IPA, yakni:



Gambar 2. Diagram Kartesius

Berikut penjelasan dari keempat kuadran tersebut:

**A. Prioritas Utama (*Concentrate Here*)**

Pada kuadran ini terdapat faktor-faktor yang dianggap penting dan atau diharapkan pegawai akan tetapi kinerja perusahaan dinilai belum memuaskan sehingga pihak perusahaan perlu berkonsentrasi untuk mengalokasikan sumber dayanya guna meningkatkan performa yang masuk pada kuadran ini.

**B. Pertahankan Prestasi (*Keep Up The Good Work*)**

Pada kuadran ini terdapat faktor-faktor yang dianggap penting dan diharapkan sebagai faktor penunjang kepuasan kinerja sehingga perusahaan wajib untuk mempertahankan prestasi kinerja tersebut.



C. Prioritas Rendah (*Low Priority*)

Pada kuadran ini terdapat faktor-faktor yang dianggap mempunyai tingkat persepsi atau kinerja aktual yang rendah dan tidak terlalu penting dan atau tidak terlalu diharapkan oleh kinerja sehingga perusahaan tidak perlu memprioritaskan atau memberikan perhatian lebih pada faktor-faktor tersebut.

D. Berlebihan (*Possibly Overkill*)

Pada kuadran ini terdapat faktor-faktor yang dianggap tidak terlalu penting dan tidak terlalu diharapkan oleh kinerja sehingga perusahaan lebih baik mengalokasikan sumber daya yang terkait pada faktor tersebut kepada faktor lain yang lebih memiliki tingkat prioritas lebih tinggi.

**HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 276 responden diketahui sebagian besar responden adalah wanita yaitu sebanyak 141 responden (51.1%), berusia 36-45 tahun yaitu sebanyak 115 responden (41.7%), berpendidikan sarjana yaitu sebanyak 119 responden (43.1%), dan sudah bekerja selama di atas 20 tahun yaitu sebanyak 94 responden (34.1%).

**Deskriptif Sikap PNS terhadap Reward**

Tabel di bawah ini menggambarkan distribusi frekuensi sikap PNS terhadap *reward*:

**Tabel 3.** Frekuensi Sikap PNS terhadap *Reward*

No	Reward	F	%
1	Positif	154	55,8
2	Negatif	122	44,2
Total		276	100,0

Berdasarkan hasil di atas diketahui sebagian besar responden memiliki sikap positif yaitu sebanyak 154 responden (55.8%). Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai *reward* yang diterima oleh mereka adalah tepat. Sedangkan 122 (44.2%) responden yang bersikap negatif menilai *reward* yang terima hanya berupa formalitas, subjektif, dan tidak tepat sasaran.

**Deskriptif Sikap PNS terhadap Punishment**

Tabel dibawah ini menggambarkan distribusi frekuensi sikap PNS terhadap *punishment*:

**Tabel 4.** Frekuensi Sikap PNS terhadap *Punishment*

No	Reward	F	%
1	Positif	194	70,3
2	Negatif	82	29,7
Total		276	100,0

Berdasarkan hasil di atas diketahui sebagian besar responden memiliki sikap positif yaitu sebanyak 194 responden (70.3%). Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai *punishment* yang berlaku sudah tepat sasaran dan adil. Sedangkan 82 responden (29.7%) yang bersikap negatif menilai *punishment* yang diterima kurang tegas, berupa teguran lisan, kurang objektif, dan hanya berlaku pada kalangan tertentu.

**Deskriptif Sikap PNS terhadap Reward dan Punishment**

Tabel dan gambar di bawah ini menggambarkan distribusi frekuensi sikap PNS terhadap *reward* dan *punishment*:

**Tabel 5** Frekuensi Sikap PNS terhadap *Reward* dan *Punishment*

No	Reward	F	%
1	Positif	156	56,5
2	Negatif	120	43,5
Total		276	100,0

Berdasarkan hasil di atas diketahui sebagian besar responden memiliki sikap positif yaitu sebanyak 156 responden (56.5%). Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai *reward* dan *punishment* yang berlaku sudah tepat sasaran dan adil. Sedangkan 120 responden (43.5%) yang bersikap negatif menilai *reward* dan *punishment* yang diterima bersifat formalitas, tidak adil, dan hanya berlaku pada kalangan tertentu.

**Deskriptif Komitmen Organisasi**

Tabel di bawah ini menggambarkan distribusi frekuensi komitmen organisasi PNS:

**Tabel 6.** Frekuensi Komitmen Organisasi PNS

No	Komitmen Organisasi	F	%
1	Tinggi	138	50,0
2	Rendah	138	50,0
Total		276	100,0

Berdasarkan hasil di atas diketahui 138 responden (50%) memiliki komitmen organisasi tinggi dan begitu pula dengan responden dengan komitmen rendah. Hal ini menunjukkan komitmen responden tidak ada yang tinggi secara signifikan.

**Deskriptif Kategori Komitmen Organisasi**

Tabel dan gambar dibawah ini menggambarkan distribusi frekuensi kategori komitmen organisasi PNS:

**Tabel 7.** Frekuensi Kategori Komitmen Organisasi

No	Komitmen Organisasi	F	%
1	Afektif	28	10.1
2	Kontinuan	62	22.5
Normatif		186	67.4
Total		276	100,0

Berdasarkan hasil di atas diketahui sebagian besar responden memiliki memiliki komitmen normatif yaitu sebanyak 186 responden (67.4%). Hal ini menunjukkan komitmen responden yang bekerja di Pemkot Bandung dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kewajiban, aturan, budaya organisasi, rekan kerja dan atasan.

**Pengujian Hipotesis**

**Hubungan Sikap PNS terhadap Reward (X<sub>1</sub>) dan Punishment (X<sub>2</sub>) terhadap Komitmen Organisasi (Y)**

**Tabel 8.** Uji Hipotesis X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> terhadap Y

Analisis Korelasi	Koefisien Determinasi	Uji Kelinearan	Persamaan Regresi Linear	Uji Hipotesis
0,427	18,20%	X <sub>1</sub> (0,001) dan X <sub>2</sub> (0,000) < 0,025	Y = 3,771 + (-0,206)X <sub>1</sub> + (-0,202)X <sub>2</sub>	Sig. (0,000) < 0,05

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan hasil SPSS di atas, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,427, koefisien determinasi sebesar 18,2%, nilai signifikansi untuk variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> lebih kecil dari 0,025,

serta memiliki nilai koefisien negatif. Hipotesis penelitian yang akan diuji adalah:

H<sub>0</sub> : Tidak ada hubungan yang signifikan dari Sikap PNS terhadap Reward (X<sub>1</sub>) dan Punishment (X<sub>2</sub>) dengan Komitmen Organisasi (Y).

H<sub>1</sub> : Ada hubungan yang signifikan dari Sikap PNS terhadap Reward (X<sub>1</sub>) dan Punishment (X<sub>2</sub>) dengan Komitmen Organisasi (Y).

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai signifikansi (0.00) lebih kecil dari 0.05 sehingga H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat, dan berbanding terbalik, dimana sikap PNS terhadap reward dengan komitmen organisasi memberi hubungan lebih kuat dibandingkan sikap PNS terhadap punishment.

**Hubungan Sikap PNS terhadap Reward (X<sub>1</sub>) terhadap Komitmen Organisasi (Y)**

**Tabel 9.** Uji Hipotesis X<sub>1</sub> terhadap Y

Analisis Korelasi	Koefisien Determinasi	Uji Kelinearan	Persamaan Regresi Linear	Uji Hipotesis
0,375	14,10%	X <sub>1</sub> (0,000) < 0,025	Y = 3,600 + (-0,344)X	Sig. (0,000) < 0,05

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan hasil SPSS di atas, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,375 koefisien determinasi sebesar 14,1%, nilai signifikansi untuk variabel X<sub>1</sub> lebih kecil dari 0,025, serta memiliki nilai koefisien negatif. Hipotesis penelitian yang akan diuji adalah:

H<sub>0</sub> : Tidak ada hubungan yang signifikan dari Sikap PNS terhadap Reward (X<sub>1</sub>) dengan Komitmen Organisasi (Y).

H<sub>1</sub> : Ada hubungan yang signifikan dari Sikap PNS terhadap Reward (X<sub>1</sub>) dengan Komitmen Organisasi (Y).

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai signifikansi (0.00) lebih kecil dari 0.05 sehingga H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat, dan berbanding terbalik antara Sikap PNS terhadap Reward (X<sub>1</sub>) dengan Komitmen Organisasi (Y).

**Hubungan Sikap PNS terhadap Reward (X<sub>2</sub>) terhadap Komitmen Organisasi (Y)**

**Tabel 10.** Uji Hipotesis X<sub>2</sub> terhadap Y

Analisis Korelasi	Koefisien Determinasi	Uji Kelineararan	Persamaan Regresi Linear	Uji Hipotesis
0,386	14.9%	X <sub>2</sub> (0.000) < 0.025	Y = 3.604 + (-0,309)X	Sig. (0.000) < 0.05

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan hasil SPSS di atas, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,386 koefisien determinasi sebesar 14.9%, nilai signifikansi untuk variabel X<sub>2</sub> lebih kecil dari 0.025, serta memiliki nilai koefisien negatif. Hipotesis penelitian yang akan diuji adalah:

H<sub>0</sub> : Tidak ada hubungan yang signifikan dari Sikap PNS terhadap Punishment (X<sub>2</sub>) dengan Komitmen Organisasi (Y).

H<sub>1</sub> : Ada hubungan yang signifikan dari Sikap PNS terhadap Punishment (X<sub>2</sub>) dengan Komitmen Organisasi (Y).

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai signifikansi (0.00) lebih kecil dari 0.05 sehingga H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat, dan berbanding terbalik antara Sikap PNS terhadap Punishment (X<sub>2</sub>) dengan Komitmen Organisasi (Y).

**Hubungan Sikap PNS terhadap Reward (X<sub>1</sub>) dan Sikap PNS terhadap Punishment (X<sub>2</sub>)**

Model	Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	3.771	.110		34.282	.000		
x1	-.206	.062	-.225	-3.312	.001	.647	1.546
x2	-.202	.054	-.252	-3.703	.000	.647	1.546

a. Dependent Variable: y

**Gambar 3.** Hasil Uji Hipotesis X<sub>1</sub> terhadap X<sub>2</sub>

Hipotesis penelitian yang akan diuji adalah:

H<sub>0</sub> : Tidak ada hubungan yang signifikan dari Sikap PNS terhadap Reward (X<sub>1</sub>) dan Sikap PNS terhadap Punishment (X<sub>2</sub>).

H<sub>1</sub> : Ada hubungan yang signifikan dari Sikap PNS terhadap Reward (X<sub>1</sub>) dan Sikap PNS terhadap Punishment (X<sub>2</sub>).

dan Sikap PNS terhadap Punishment (X<sub>2</sub>).

Berdasarkan hasil uji di atas diketahui variabel (X<sub>1</sub>) dan (X<sub>2</sub>) memiliki nilai tolerance > 0,1 dan VIF dibawah 10. Ini menunjukkan tidak ada

hubungan antara Sikap PNS terhadap Reward dan Sikap PNS terhadap Punishment dan sebaliknya, sehingga H<sub>0</sub> diterima.

**IPA (Importance Performance Analysis)**

**Analisis Tingkat Kesesuaian**

Dalam metode ini analisis tingkat kesesuaian berfungsi untuk mengetahui seberapa besar pelanggan (PNS) merasa puas terhadap kinerja perusahaan (Pemkot Bandung), dan apa pihak penyedia jasa (Pemkot Bandung) memahami apa yang diinginkan pelanggan (PNS) terhadap jasa yang mereka berikan (Supranto, 2011).

**Tabel 11.** Analisis Tingkat Kesesuaian

No	Atribut	Sikap PNS (X)	Tingkat Kepentingan (Y)	Indeks Kepuasan
p1		546	889	0,61
p2		649	892	0,73
p3		550	904	0,61
p4		584	843	0,69
p5		568	926	0,61
p6		532	937	0,57
p7		571	856	0,67
p8	Reward	580	855	0,68
p9		589	844	0,70
p10		582	892	0,65
p11		574	943	0,61
p12		543	911	0,60
p13		539	943	0,57
p14		495	968	0,51
p15		551	916	0,60
p16		861	604	1,43
p17		899	594	1,51
p18	Punishment	925	551	1,68
p19		872	604	1,44
p20		927	637	1,46
p21		901	582	1,55

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa Indeks Kepuasan terendah terletak pada atribut "Kesempatan bagi PNS Pemkot Bandung untuk memperoleh TPP", yaitu sebesar 0,51. Sedangkan Indeks Kepuasan tertinggi terletak pada atribut "Keadilan pemberian hukuman bagi PNS Pemkot Bandung yang melakukan pelanggaran kode etik" yaitu sebesar 1,68.

**Analisis Tingkat Perbedaan (Gap)**

Analisis Tingkat Perbedaan atau Gap Analysis adalah metode pengukuran untuk mengetahui kesenjangan (gap) antara kinerja suatu variabel dengan harapan konsumen terhadap variabel tersebut. Gap Analysis itu sendiri merupakan bagian dari metode IPA (Importance-Peformance Analysis). Hasil analisis GAP dapat dibagi menjadi 2, yakni Gap (+) positif dan Gap (-) negatif. Gap (+) positif diperoleh apabila skor persepsi lebih besar dari

skor harapan, sedangkan apabila skor harapan lebih besar dari skor persepsi akan diperoleh gap (-) negatif. Semakin tinggi skor harapan dan semakin rendah skor persepsi, berarti gap semakin besar.

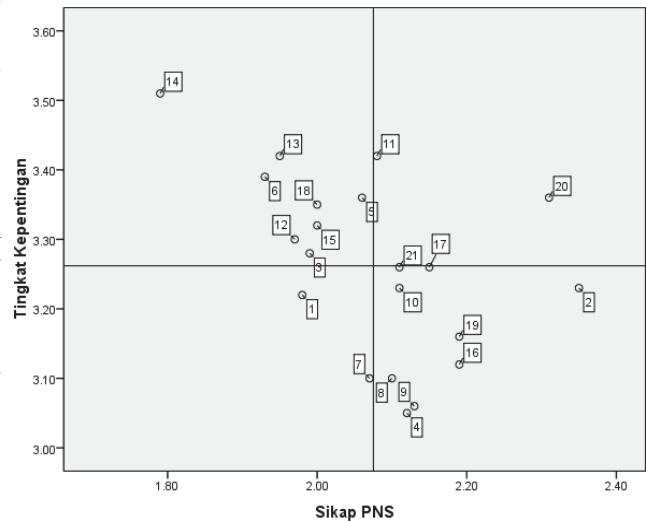
Perhitungan skor kepentingan dan sikap PNS menunjukkan bahwa rata-rata skor sikap PNS seluruh atribut sebesar 2.07, sedangkan rata-rata skor kepentingan seluruh atribut sebesar 3.26. Kesenjangan atau Gap dari hasil pengukuran sikap PNS dan kepentingan sebesar -1.19 bernilai negatif, maka PNS tergolong tidak puas.

**Pemetaan Kepentingan Menggunakan Diagram Kartesius**

Analisis pemetaan untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai posisi masing-masing atribut berdasarkan tingkat kepentingan dan sikap PNS. Pemetaan ini dilakukan untuk mengetahui apa yang diinginkan PNS dan aspek apa yang perlu ditingkatkan untuk memenuhi kepentingan tersebut. Diagram Kartesius menunjukkan letak dari atribut-atribut berdasarkan hasil perhitungan rata-rata bobot penilaian kepentingan dan sikap PNS. Interpretasi dari Diagram Kartesius di bawah adalah sebagai berikut:

**1. Kuadran I**

Menunjukkan atribut dimensi *reward dan punishment* yang harus memerlukan peningkatan dengan prioritas yang tinggi. Keberadaan atribut-atribut ini mendapatkan penilaian *sangat penting untuk diperbaiki*. Atribut-atribut yang harus mendapatkan memerlukan peningkatan dengan prioritas yang tinggi, yaitu berkaitan dengan keadilan yang dirasakan PNS dalam mendapatkan penghargaan Satyalancana Karya Satya, kesempatan mendapatkan penghargaan kenaikan pangkat pada PNS Pemkot Bandung, keadilan yang dirasakan PNS dalam pemberian kenaikan pangkat di Pemkot Bandung, keadilan yang dirasakan PNS dalam mendapatkan penghargaan berupa pendidikan, pelatihan, seminar, kursus, dan penataan, konsistensi, kesempatan, dan keadilan penerapan kriteria untuk PNS mendapatkan TPP di Pemkot Bandung, dan keadilan pemberian hukuman bagi PNS Pemkot Bandung yang melakukan pelanggaran kode etik.



**Gambar 4.** Diagram Kartesius

**2. Kuadran II**

Menunjukkan atribut yang harus tetap dipertahankan, karena termasuk ke dalam keunggulan Pemkot Bandung. Keberadaan atribut-atribut ini mendapatkan penilaian *cukup penting untuk diperbaiki*. Atribut-atribut yang harus tetap dipertahankan, karena termasuk ke dalam keunggulan Pemkot Bandung, yaitu berkaitan kesempatan yang diperoleh PNS untuk mendapatkan pendidikan, pelatihan, seminar, kursus, dan penataan, dan ketepatan sasaran penerapan hukuman bagi PNS yang tidak mematuhi peraturan disiplin Pemkot Bandung.

**3. Kuadran III**

Menunjukkan atribut dimensi yang harus dianggap tidak terlalu penting oleh PNS, tetapi harus tetap dipertimbangkan oleh Pemkot Bandung karena berpengaruh terhadap manfaat yang dirasakan. Keberadaan atribut-atribut ini mendapatkan penilaian *tidak terlalu penting untuk diperbaiki*. Atribut-atribut yang harus mendapatkan dianggap tidak terlalu penting oleh PNS, tetapi harus tetap dipertimbangkan oleh Pemkot Bandung karena berpengaruh terhadap manfaat yang dirasakan, yaitu berkaitan dengan konsistensi pelaksanaan kriteria pemberian penghargaan Satyalancana Karya Satya pada PNS, dan penerapan peluang bagi PNS untuk mendapatkan penghargaan berupa menghadiri acara resmi dan atau kenegaraan.

**4. Kuadran IV**

Menunjukkan atribut yang harus tidak terlalu penting di mata PNS, dan dapat dikurangi agar Pemkot Bandung dapat menghemat biaya. Keberadaan atribut-atribut ini mendapatkan

penilaian *tidak terlalu penting untuk diperbaiki*. Atribut-atribut yang harus mendapatkan tidak terlalu penting di mata PNS, dan dapat dikurangi agar Pemkot Bandung dapat menghemat biaya, yaitu berkaitan dengan kesempatan mendapatkan penghargaan Satyalancana Karya Satya selama bekerja di Pemkot Bandung, konsistensi penerapan kriteria pemberian penghargaan berupa kenaikan pangkat istimewa pada PNS, kesempatan dan keadilan PNS untuk penghargaan menghadiri acara resmi dan atau kenegaraan, konsistensi penerapan pemberian penghargaan berupa pendidikan, pelatihan, seminar, kursus, dan penataan pada PNS, konsistensi dan ketepatan penerapan hukuman bagi PNS Pemkot Bandung yang melanggar kode etik, konsistensi dan keadilan penerapan hukuman bagi PNS Pemkot Bandung yang tidak disiplin.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan uraian di atas dapat dideskripsikan bahwa PNS Pemkot Bandung menganggap *reward* dan *punishment* yang mereka terima tak lebih dari formalitas dan penuh dengan subjektivitas. Ini disebabkan oleh persepsi PNS bahwa peraturan yang berjalan tidak adil. PNS Pemkot Bandung bekerja keras untuk mendapat penghargaan seperti Satyalancana, kenaikan pangkat, pengembangan kompetensi, dan TPP. Akan tetapi dalam prosesnya, PNS menilai bahwa hanya dengan memiliki koneksi dengan pihak-pihak tertentu akan sangat menentukan proses pencapaian tersebut. Dengan demikian PNS menyimpulkan bahwa ketidakadilan terjadi di organisasi. Menurut Seifert, Brockner, Bianchi, dan Moon (2016), pegawai yang mempercayai organisasi dibandingkan dengan yang tidak percaya dengan atasannya akan memiliki komitmen yang lebih tinggi. Rasa adil (*fairness*) yang diberikan atasan kepada pegawai akan mempengaruhi komitmen organisasi. Atasan yang adil (*fair*) akan menimbulkan rasa percaya (*trust*) pegawai untuk bersikap loyal, setia, dan memiliki ekspektasi pada organisasi.

*Fairness* dapat didefinisikan sebagai persepsi umum atas kewajaran, dimana persepsi ini cenderung secara teoritis bergerak bersama-sama dengan *justice* (Colquitt & Rodell, 2015), merujuk pada rasa percaya (Lewicki *et al*, 2005), dan sejumlah emosi positif, sikap, dan respon perilaku dalam organisasi. Sedangkan *justice* diartikan sebagai persepsi kepatuhan pada aturan yang mencerminkan kesesuaian dengan konteks pengambilan keputusan. Dengan kata lain,

*fairness* dapat diartikan sebagai penilaian subjektif individu berdasarkan apa yang mereka rasakan, sedangkan *justice* lebih pada penilaian individu apa keputusan yang dibuat berada dalam koridor hukum dan aturan.

Pernyataan ini dapat menjelaskan mengapa sikap PNS Pemkot Bandung ketika menerima *reward* dan *punishment* berbanding terbalik dengan komitmen organisasi mereka. PNS yang bersikap positif terhadap justru menurunkan komitmen mereka. Ini disebabkan ketika PNS menerima penghargaan, mereka membandingkan usaha yang dikeluarkan dengan PNS lain, PNS kemudian merasakan kesenjangan antara harapan dan kenyataan, serta nilai dari penghargaan tidak sepadan. PNS pun akhirnya hanya menunjukkan kinerja yang cukup dan hanya bergerak dirana peraturan. Organisasi sendiri juga tidak memberi ruang gerak untuk pengembangan diri dan kreativitas PNS. Demikian pula dengan sikap PNS yang negatif terhadap *reward* dan meningkatkan komitmen organisasi. Sebagian PNS menilai proses mendapatkan *reward* sebagai tidak adil, dan pasrah terhadap kondisi tersebut. Peningkatan komitmen organisasi mereka pada akhirnya hanya pada normatif. PNS berpikir bahwa bekerja keras tidak akan mempengaruhi ketidakadilan yang mereka rasakan, oleh karena itu bekerja dan mengikuti aturan adalah cara terbaik untuk tetap menjadi PNS.

Hal serupa terjadi dengan sikap PNS terhadap *punishment* yang berbanding terbalik dengan komitmen organisasi. PNS yang bersikap positif terhadap *punishment* menunjukkan sikap disiplin kerja, akan tetapi hal ini justru menurunkan komitmen organisasi mereka untuk produktif. Usaha lebih yang dikeluarkan PNS untuk organisasi, justru dinilai organisasi sebagai kendala dalam pelaksanaan peraturan. Oleh karena itu, PNS Pemkot Bandung memilih untuk berjalan di koridor peraturan saja. Demikian pula dengan PNS yang bersikap negatif terhadap *punishment* dimana komitmen organisasi justru meningkat. PNS cenderung bersikap minimalis dan takut dalam melanggar peraturan di Pemkot Bandung. PNS mengikuti peraturan yang berlaku hanya untuk mencari rasa aman dan menghindari hukuman. Hal ini justru meningkatkan rasa kewajiban dan keharusan PNS untuk tetap bekerja di Pemkot Bandung.

Jika melihat dinamika perilaku di atas, maka terlihat jelas bahwa Pemkot Bandung belum siap menuju organisasi yang efisien dan profesional. Pemkot Bandung masih merupakan

organisasi yang digerakkan oleh peraturan (Osborne & Gaebler, 2014) bukan visi dan misi dari pimpinan organisasi (walikota). Organisasi seharusnya digerakkan oleh misi sebagai tujuan dasar sehingga dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Pelaksanaan ini menjadi kendala, karena PNS itu sendiri masih merasa bahwa Pemkot Bandung tidak memberi ruang gerak pada mereka. Padahal dengan mendudukkan visi dan misi organisasi sebagai tujuan, Pemkot Bandung dapat mengembangkan sistem anggaran dan peraturan sendiri yang memberi keleluasaan dan kreativitas kepada PNS untuk mewujudkan misi dan misi organisasi. Menurut Osborne & Gaebler (2014) pemerintahan yang digerakkan oleh misi menjadi lebih efisien, lebih efektif, lebih inovatif, lebih fleksibel, dan lebih mempunyai semangat yang tinggi ketimbang pemerintahan yang digerakkan oleh aturan.

### KESIMPULAN

Bila merujuk kembali pada hasil pengolahan data dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai hubungan sikap PNS Pemerintah Kota Bandung terhadap *Reward* dan *Punishment* dengan Komitmen Organisasi bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat, dan berbanding terbalik antara sikap PNS terhadap *reward* dan *punishment* dengan komitmen organisasi. Namun, sikap PNS terhadap *reward* dengan komitmen organisasi lebih berpengaruh dibandingkan sikap PNS terhadap *punishment*. Ini menunjukkan sistem *reward* tersebut lebih berdampak pada PNS dibandingkan *punishment*, karena menurut PNS *punishment* tidak menjunjung aspek *fairness* (adil). Sedangkan sikap PNS terhadap *reward* dan *punishment* itu sendiri tidak memiliki hubungan sama sekali. Kemudian, sebagian besar memiliki komitmen normatif. Ini menunjukkan bahwa komitmen PNS tidak dimunculkan secara internal melainkan eksternal dipengaruhi oleh peraturan, budaya organisasi, rekan, dan atasan. Secara garis besar, peraturan berfungsi untuk menghilangkan subjektifitas. Meskipun demikian, pelaksanaan di lapangan seringkali jauh dari harapan. Hal ini dapat disebabkan oleh ambiguitas rancangan peraturan itu sendiri. Peraturan dibuat dengan asumsi semua PNS memiliki nilai, norma, dan budaya sama yang pada akhirnya menghilangkan identitas dari PNS bersangkutan. Kebutuhan PNS juga menjadi pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam mewujudkan kesejahteraan mereka. Budaya lokal dan budaya organisasi juga memiliki peran

penting, karena ini akan mempengaruhi bagaimana respon PNS terhadap peraturan yang dijalankan di Pemkot Bandung. Oleh karena itu, masih diperlukan waktu untuk memperbaiki urusan internal pemkot terkait dengan kepuasan dan komitmen PNS, dalam upaya mewujudkan visi dan misi Walikota Bandung. Dengan demikian, Pemkot Bandung tidak lagi berperan sebagai organisasi yang bergerak dengan aturan melainkan visi dan misi dari organisasi sendiri.

### SARAN

Peneliti mengajukan beberapa saran kepada pihak Pemkot Bandung sebagai berikut:

1. Pihak Pemkot Bandung disarankan untuk mengadakan *sharing session* secara berkala yang dihadiri pegawai dan atasan agar PNS mampu menyampaikan keluhan, kesulitan, dan ide mengenai kebijakan yang berlaku. Dengan demikian, kedua belah pihak dapat membuat peraturan dan kebijakan terutama terkait sistem penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) yang lebih merepresentasi kebutuhan PNS Pemkot Bandung.
2. Pihak Pemkot Bandung disarankan membuat KPI (*Key Performance Indicators*) dalam penentuan kriteria pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Sistem KPI lebih objektif, jelas, dan umum karena penilaian 360° dari semua pihak. Sistem KPI diharapkan akan mengurangi rasa ketidakadilan (*unfairness*) yang dirasakan oleh PNS.
3. Pihak Pemkot Bandung disarankan mengkaji ulang pelaksanaan UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara terutama pemberian penghargaan Satyalancana Karya Satya bukannya hanya berupa piagam melainkan insentif dalam bentuk investasi properti dan atau insentif religi (umroh bagi yang Islam). Pemkot Bandung dapat menggunakan koperasi PNS sebagai sarana untuk meregulasi penghargaan tambahan untuk PNS.
4. Pihak Pemkot Bandung disarankan mempertimbangkan kembali kebijakan penghargaan (*reward*) berupa pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran, menjadi hak dan kewajiban yang diterima PNS. Dengan demikian, Pemkot Bandung dapat memberi kesempatan pada PNS yang kurang memiliki kompetensi menjadi kompeten.

## REFERENSI

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice* (2 ed.). Philadelphia, PA, USA: Kogan Page.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2009). *Human Resources Management* (6 ed.). New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Dessler, G. (2004). *Human Resource Management. Terjemahan Benyamin Molan*. Jakarta: PT Prehallindo
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational Commitment across three sectors: Public, Non-profit and For-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210.
- Graziano, A. M. (2000). *Research Methods: A Process of Inquiry* (4 ed.). Boston: Allyn and Bacon Publisher.
- Irawan, H. (2002). *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational behavior and management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Lewicki, R., Wiethoff, C., & Tomlinson, E. (2005). What is the role of trust in organizational justice? In J. Greenberg, & J. A. Colquitt, *Handbook of Organizational Justice* (pp. 247-272). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach* (12 ed.). New York: McGraw Hill.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 951-995.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (2014). *Mewirauahakan Birokrasi: Mentransformasi Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Essentials of Organizational Behavior* (11 ed.). New Jersey: Pearson.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Seifert, M., Brockner, J., Bianchi, E. C., & Moon, H. (2016). How Workplace Fairness Affects Employee Commitment. *MITS Sloan Management Review*, 57(2), 15-17.
- Subagyo, P. (2006). *Statistik Induktif* (4 ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (8 ed.). Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J. (2011). *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan: Untuk Menaikkan Pangsa Pasar* (4 ed.). Jakarta: PT Rineka Cipta.

